

以學定教的校長教學領導模式

陳木金(國立政治大學教育學院教授)、邱馨儀(台北市立日新國民小學校長)

張維倩(北京師範大學教育學博士)、林惠煌(新北市集美國小退休校長)

摘要

整體而言，本文歸納學者專家們對於「以學定教」的教學領導模式研究與看法，並從以下三個層面加以分析：1.從分析校長教學領導模式的研究文獻，探討教學領導模式等四種模式，解析建構「以學定教」校長教學領導模式的論述基礎。2.從校長教學領導與教師教學效能關係的實證研究，提供建構「以學定教」校長教學領導模式的實證支持。3.從三位校長年資都超過十年以上的師傅校長的訪談分析觀點：(1)從學生的學習成效看校長教學領導模式；(2)從學生的學習意義看校長教學領導模式；(3)從研訂學生成就指標看校長教學領導模式，歸納摘要做為「以學定教」的校長教學領導模式建構的要點，並進一步論述校長教學領導的核心任務，值得學校推動教學領導與實施的參考。

關鍵字：以學定教、校長、教學領導

Principal Instructional Leadership Model: Learning Orientation in Taught

Chen, Mu-Jin (Professor of College of Education, National Cheng-Chi University)

Chou, Shin-Yi (Principal of Ze Hsin Primary School, Taipei City)

Chang, Wei-Chien (PH. D of College of Education, Beijing Normal University)

Lin, Hui-Huang (Principal of Ji Mei Elementary School, New Taipei City)

ABSTRACT

This article summarizes the scholars and experts " Learning Orientation in Taught " mode of teaching research and opinion in principal instructional leadership. And analyzed from the following three levels.

Firstly, from the analysis of the research literature principal instructional leadership model to explore the four modes of teaching leadership mode, analytical construct " Learning Orientation in Taught " mode of discourse principal instructional leadership foundation.

Secondly, from the empirical study principal instructional leadership and teaching effectiveness relationship, provide construct " Learning Orientation in Taught " empirical support for principal instructional leadership model.

Thirdly, from analysis point of the three mentor principals views with " Learning Orientation in Taught " mode for principal instructional leadership. They proposed three key issue :1. From the students 'learning effectiveness to see principals' instructional leadership model. 2. From the students 'learning meanings to see principals' instructional leadership model.3. From the students 'learning indicators of achievement to see principals' instructional leadership model.

Finally, this article Summaries the three levels of main points as " Learning Orientation in Taught " for the principal instructional leadership model construction, and further discusses the core tasks of principal instructional leadership, instructional leadership and worthy schools to promote the implementation of reference.

Keyword: Learning Orientation in Taught, principal instructional leadership

壹、前言

分析國外的教學領導研究文獻，首先，發現「以學定教」是校長教學領導的核心任務趨勢。例如，Collins(1987)在國民小學校長教學領導研究中，歸納七個教學領導任務：(1)評鑑教學過程；(2)評鑑學生進步；(3)強調學生成就為學校主要成果；(4)協調與控制教學；(5)協調教學內容、順序與教材；(6)提供良好的學習環境；(7)發展、維持與提昇在職成長計畫。Moorthy(1992)認為校長教學領導包括：確立教學任務、監督教學計劃、提昇學校學習氣氛三個層面。Johnston(1993)也指出校長教學領導行為應以管理與察查課程教學、積極提昇正向學習環境、積極提昇教師成長與決策能力及積極溝通教學為主要工作。Litchfield(1996)則認為教學領導包括：教室觀察、舉行教室觀察前與觀察後的會議、與教師商討長期的課程目標的工作任務。Shipman(2001)指出美國跨州學校領導者核照聯盟(Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC)，強調學校領導者必須重新定位於教學之上，其主要任務為學習、教學以及創造優質的學習環境。

其次，對照國內學者的重要觀點，李安明(1997)指出校長教學領導有六個層面：(1)發展教學任務與目標；(2)確保課程品質；(3)確保教學品質；(4)促進教師專業成長；(5)增進學生學習氣氛；(6)發展支援之工作環境。楊振昇(1999)將校長教學領導行為分為三層面：(1)界定學校任務：建構學校目標，傳達學校目標；(2)管理教學計劃：視導和評鑑教學，協調課程，督導學生進步，保障教學時間；(3)提昇學校學習氣氛：保持高出現率，提供教師誘因，提昇教師專業發展，提供學習誘因。張碧娟(1999)認為校長教學領導有六個向度：(1)發展並溝通目標；(2)管理課程教學；(3)視導評鑑教學；(4)提昇教師專業成長；(5)督促學生學習進步；(6)發展支援環境。張德銳(2001)指出：校長透過直接或間接的領導行為來建立和溝通學校目標、建立學生期望、協調學校課程、視導與評鑑教師教學、增進學生學習機會和提昇教師專業成長。王有煌(2003)指出：校長應有五個積極的教學領導作為：(1)溝通教學理念與目標；(2)提昇課程與教學品質；(3)增進教師專業能力；(4)營造組織學習氣氛；(5)建立優質教學環境。歸納上述學者看法，普遍也指出「以學定教」的教學領導模式，認為校長教學領導能促進教師教學成長與增進學生學習成就。

第三，Krug(1986)的研究發現教學領導與學生的學業成就有正相關。Larsen(1987)的研究中指出，學生高學習成就與學生低學習成就的學校，其校長之教學領導行為有顯著的差異，高效能的學校，校長教學領導行為愈高。Smith和Andrews(1989)的研究發現：重視教學領導的校長除了與一般校長一樣重視行政管理與運作外，會花更多時間在教學計畫的改善。Springer(1996)研究指出，高成就學校校長與低成就學校校長，在教學領導行為上有明顯差異。林明地(1999)經由學校的實際觀察研究，發現校長教學領導實際的內涵：(1)提昇教學品質；(2)對老師的教學情形能有所掌握；(3)表現關心；(4)協助處理突發狀況；(5)對學生的素質與表現能有所瞭解；(6)給予老師壓力，維護學生受教權。王宗平(2003)的個案研究發現國小校長的角色已由傳統的「行政管理」，遞變為「教學領導」。分析前述的研究果，發現校長教學領導行為，可以改變教師的教學行為以期提高教學品質的「以學定教」趨勢。

綜合初探前述有關校長教學領導模式的國外研究、國內學者及相關研究，以下，本文將從：1.從校長教學領導模式的研究文獻探討，建構「以學定教」校長教學領導模式的論述基礎。2.從探討校長教學領導與教師教學效能關係的實證研究，提供「以學定教」校長教學領導模式的實證支持。3.從師傅校長的訪談分析，歸納摘要做為「以學定教」的校長教學領導模式建構的要點，藉以說明及分析「以學定教」的校長教學領導模式，做為學校推動教學領導與實施的參考。

貳、「以學定教」校長教學領導模式的論述基礎

回顧校長教學領導的重要研究及方向，若從「以學定教」的校長教學領導模式來分析，可以看出校長教學領導的模式，它是一種建構在卓越教學的追求以提昇教育品質，確保學生的學習成就與表現。例如，Krug(1992)認為教學領導五個層面，包括：界定任務、管理課程與教學、視導及支援教學、追蹤學生的進展、促進教學氣氛。其次，McEwan(1998)提出「有效教學領導七步驟」(Seven Steps to Effective Instructional Leadership)，此七個步驟為：(1)設定並達到教學目標；(2)為教職員而存在；(3)創造有助於學習的文化與氣氛；(4)傳達學校的願景與任務；(5)對教職員設定高期待；(6)培養教師領導者；(7)對學生、教職員及家長保持正向態度。並據此設計「校長教學領導行為檢核表」(Principal's Instructional Leadership Behavioral Checklist)，此檢核表包含二十九項指標，經常被用以評估校長的教學領導表現、瞭解教職員對校長教學領導的認知程度。再則，林明地(1999)指出：校長會致力於發展溝通教學目標、管理課程與教學、視導與評鑑教學、提昇教師專業成長、督促學生學習進步、發展支援的教學環境等，以期提昇教師教學效能，達成教學的目標。另外，針對有效教學領導的策略而言，Larry(2003)在「*Developing Instructional Leaders*」指出：許多成功的學校都有一個共同特點，也就是充滿著團隊教學的精神，對學生的學業和社會發展都具有相當大助益，他指出培養出教學領導者是學校成功的最關鍵要素。因此，如何找出關鍵要素，本文試著從張維倩(2004)的研究，探討分析：1.Bossert, Dwyer, Rowan&Lee 的教學領導模式；2.Snyder 的教學領導模式；3.Hallinger 和 Murphy 的教學領導模式；4.Murphy 的教學領導模式等四種模式，探討建構「以學定教」校長教學領導模式的論述基礎。

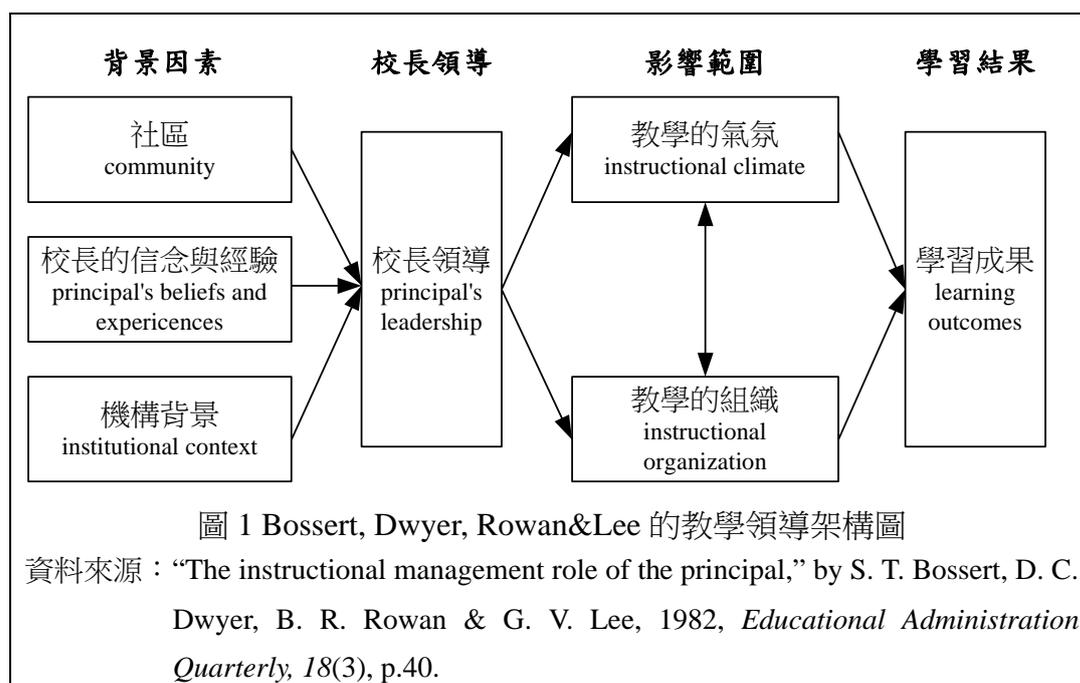
一、Bossert, Dwyer, Rowan&Lee的教學領導模式

Bossert, Dwyer, Rowan 和 Lee(1982)於遠西實驗室(Far West Laboratory)進行的教學領導研究，並建立教學管理架構(A Framework for Examining Instructional Management)，該教學領導模式架構包括四個因素，詳如圖 1 所示，值得做為「以學定教」的校長教學領導模式建構的參考。以下分別以說明：

- 1.背景因素：所有環境與相關因素，都有可能影響到校長的教學領導。包括：A. 社區：地理位置、家長社經背景與其支持程度、社區成員，這些因素是教學領導的助力，也可能是阻力。B.校長的信念與經驗：校長辦學的理念和專業知能。C.機構背景：包括政策與規定、各種教育專業組織。
- 2.校長的領導：強調各項教學領導行為。包括：擬定與傳達學校目標、觀察與評

陳木金、邱馨儀、張維倩、林惠煌(2013)：以學定教的校長教學領導模式，刊載於 2013 年 12 月 14 日國立台北教育大學舉辦 2013 兩岸三地校長學學術研討會—校長教學領導論文集(P.117-134).

- 鑑教師教學、教學資源的分配及行政管理等。
- 3.影響範圍：強調教學的氣氛與教學的組織。教學的氣氛包括學生紀律、學生彼此的關係、師生間的關係，和社區的關係等。教學組織則包括：課程、教學、教師進修、班級規模以及學生評量等。
 - 4.學習結果：學習結果是學校所欲達成的目標。包括：學生的學業成就、學習態度、責任感、自尊心以及成為一位健全的公民。



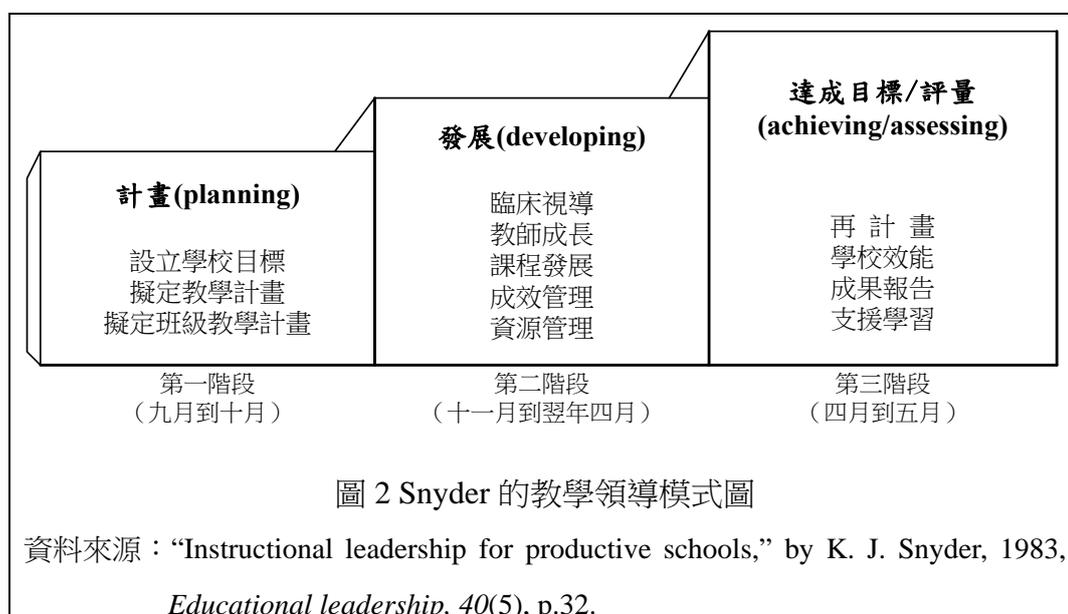
二、Snyder 的教學領導模式

Snyder(1983)之教學領導模式，乃以時間進程之方式將教學領導分成三個階段：計畫、發展、達成目標／評量，每一個階段皆有其主要的工作任務，詳如圖 2 所示，值得做為「以學定教」的校長教學領導模式建構的參考。以下分別以說明：

- 1.學期初的第一階段(九月至十月)計畫：本階段的主要任務在於「計畫」。校長的工作在於：設立學校目標、擬定教學計畫、個別班級教學計畫。
- 2.學期中的第二階段(十一月到翌年四月)發展：本階段的主要任務是「發展」，目的在於執行第一階段的計畫。工作包括：「臨床視導」，即是召開視導前會議，藉由實際觀察教師教學，提出具體建議。其次，校長必須重視教師進修與成長，同時也要與教師共同設計、實施與評鑑課程，並掌握各項計畫的執行進度與成果。在過程中要激勵、引導教師並給予適當協助。最後，校長必須對有限的資源做合理的調配。

陳木金、邱馨儀、張維倩、林惠煌(2013)：以學定教的校長教學領導模式，刊載於 2013 年 12 月 14 日國立台北教育大學舉辦 2013 兩岸三地校長學學術研討會—校長教學領導論文集(P.117-134).

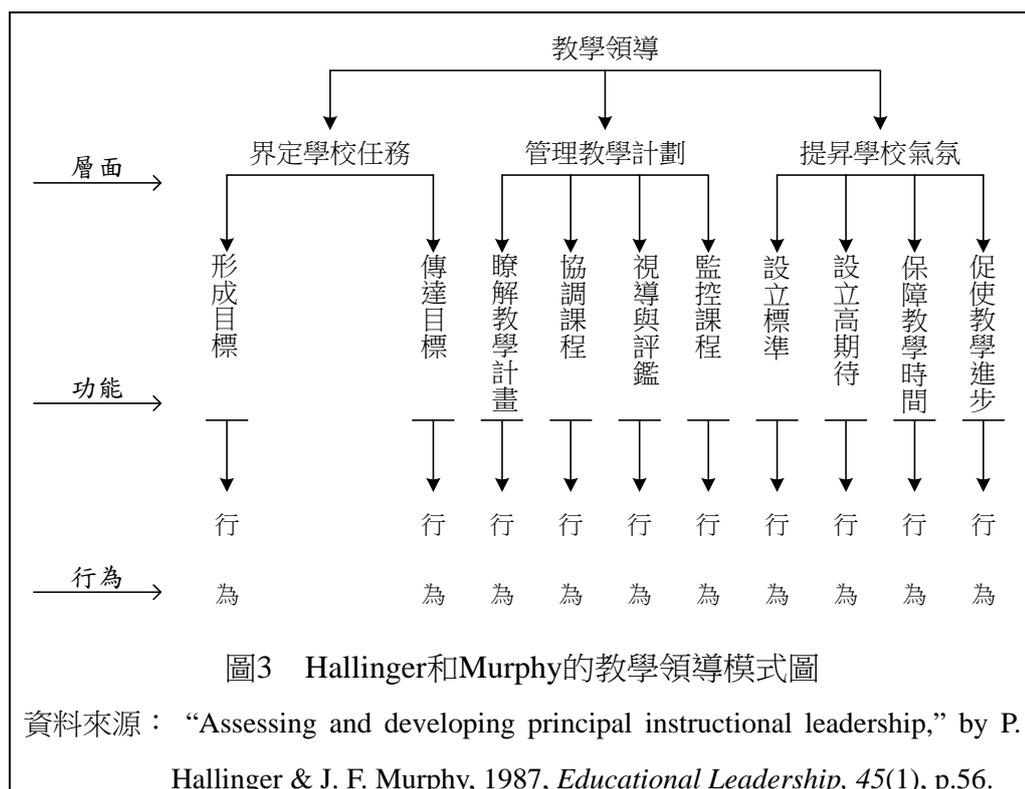
3.學年終的第三階段(四月到五月)達成目標／評量：此階段強調的是「評量」，評量的重點在於「學生的學業成就表現」與「教師是否達成教學目標」、「教職員達成計畫的程度」。針對評量成果，以彙整各項成果報告，並進行「再計畫」，協助改善教學。



三、Hallinger & Murphy的教學領導模式

Hallinger 和 Murphy(1987)提出教學領導模式，包括三個主要層面：界定學校任務、管理教學計畫、提昇學校氣氛，如圖 3 所示，值得做為「以學定教」的校長教學領導模式的參考。以下分別以說明：

- 1.界定學校任務(defines the mission)：
 - A.形成目標：擬定近程、中程、長程目標。
 - B.傳達目標：校長能運用各種方式，將學校目標傳達給教職員及家長。
- 2.管理教學計畫(manages curriculum and instruct)：
 - A.瞭解教學計畫：校長能確保教師教學符合學校目標。
 - B.協調課程：積極參與課程教材之檢查或班級課程之安排。
 - C.視導與評鑑：從事教室觀察與教學視導，以瞭解教師教學情形。
 - D.監控課程：校長注重學生學習評量的結果及進步的情形，並督促教師將之作為教學決定之參考。
- 3.提昇學校氣氛(promotes school climate)：
 - A.設立標準：提供學生學習上的誘因。
 - B.設立高期待：對學生有較佳表現之高度期待。
 - C.保障教學時間：確保教師的教學時間不受外界影響而中斷。
 - D.促使教學進步。



四、Murphy 的教學領導模式

Murphy(1990)綜合過去對於教學領導的研究，發展一套用以檢視教學領導的完整性架構，此架構包括四個層面：發展任務與目標、管控教學過程的運作、促進校園的學習氣氛、發展支持的工作環境，如圖 4 所示，值得做為「以學定教」的校長教學領導模式的參考。以下分別以說明：

- 1.發展任務與目標：計畫學校目標、傳達學校目標。
- 2.管控教學過程的運作：促進教學品質、視導與評鑑教學、分配並保障教學時間、協調課程、督導學生進步。
- 3.促進校園的學習氣氛：建立積極正面的期望標準、保持高度出現率、提供師生獎勵誘因、促進專業成長。
- 4.發展支持的工作環境：創造安全有序的學習環境、提供學生參與活動機會、發展教職員的合作與凝聚力、確保資源能支援教育目標、使家庭與學校緊密結合。

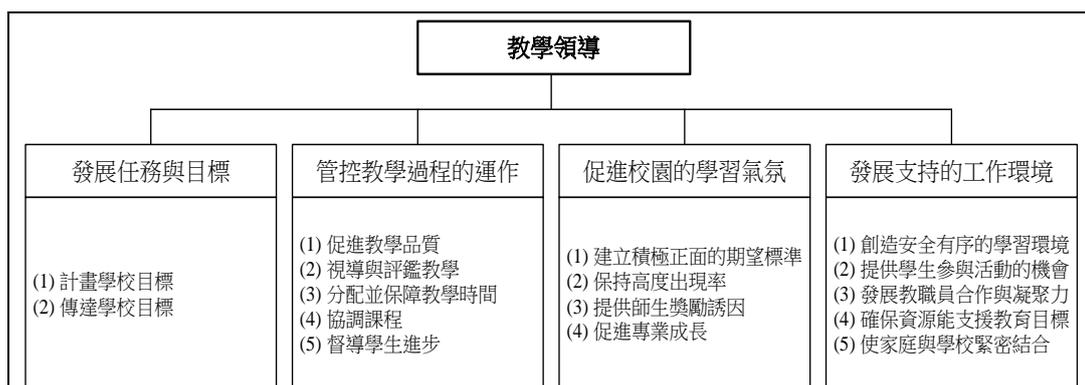


圖 4 Murphy 的教學領導模式圖

資料來源：“Principal instructional leadership,” by J. Murphy, 1990, *Advances in educational administration*, vol. 1, Part B: Changing Perspectives on the School, p.169, JAI Press.

參、校長教學領導與教師教學效能關係的實證研究

分析林惠煌(2003)的研究，以積差相關分析探討校長教學領導與教師教學效能的相關情形，發現校長教學領導及各測量指標(凝塑學校願景、提昇教師專業、確保教學品質、激勵學習成就、營造支持環境)與教師教學效能及各測量指標(教學計畫準備、系統呈現教材、靈活教學策略、善用評量方式、良好師生互動)都具有顯著的正相關存在。因此，要提高教師教學效能，從校長教學領導的提昇是為一種具體可行的途徑。但是，為了理解以學定教的校長教學領導模式建構，本文以變異數分析，探討校長教學領導與教師教學效能的關係，提供建構「以學定教」校長教學領導模式的實證分析。以下加以說明：

一、以學定教校長教學領導模式的內涵分析

探討校長教學領導的內涵，趙廣林(1996)認為校長教學領導要做到六個層面：教師評鑑與輔導、良好的教學資源運用與管理、提昇教學策略、鼓勵具有教育性質的活動、協助教師專業成長及關心學生學習情形。謝建成(2001)指出校長教學領導的內涵分為四個向度：發展及溝通教學理念與任務、確保課程與教學品質、營造學校學習氣氛及發展支持的教學環境。沿著校長教學領導模式內涵的研究脈絡，本文歸納林惠煌(2003)的研究，探討校長教學領導內涵，並融合其多年來擔任校長教學領導工作之實務經驗體會，發展校長教學領導行為之五個層面：1.凝塑學校願景、2.提昇教師專業、3.確保教學品質、4.激勵學習成就、5.營造支持環境，做為「以學定教」的校長教學領導模式的內涵。以下分別以說明：

1.凝塑學校願景：對於學校課程的實施，各校均需依學校特性與需求，發展學校願景，學校課程發展委員再據以規劃學校自主課程，而教師則依此編擬教學計畫，故學校願景乃是校務發展之重要依據。因此校長若能致力發展學校願景，能公開宣示學校的發展方向，適時宣導傳達重要之教學政策，且能適時與教師家長溝通

陳木金、邱馨儀、張維倩、林惠煌(2013)：以學定教的校長教學領導模式，刊載於 2013 年 12 月 14 日國立台北教育大學舉辦 2013 兩岸三地校長學學術研討會—校長教學領導論文集(P.117-134)。

教學目標，使全體成員對於學校任務具有使命感，並帶動成員達成教學目標。

2.提昇教師專業：對於教師的統整課程設計與協同教學能力，可說是教師專業能力的核心。因此校長若能領導教師致力於教學革新、促進教學實務的協助與對話，提供教師誘因、鼓勵教師進修、透過行動研究解決教育問題，協助教師專業成長。則必能提昇教師教學效能，進而促進學生的學習效果。

3.確保教學品質：近年來新課程實施衍生的課程銜接及其它問題等，教師若無法於課堂上做適當的調整與補充，均會影響教師的教學品質。因此校長須更重視確保教學品質，注重教師職務之安排，並能觀察及評鑑教師教學情形，參與教學檢討並輔導其改進教學，且能了解師生學習及教學上的困難，掌握整體教學品質。

4.激勵學習成就：把每個孩子帶上來，要讓孩子在學校學習有成就感，才能激發學生的學習興趣，所以學校應創造各種的學習平台與表演舞台，安排多元的學習活動，讓各有所長的學生能有所發揮。因此校長發揮教學領導的功能，對學生學習成就有高度期待，創造誘因以激勵學生學習風氣，鼓勵多元學習督促學生進步，達到教育的目標。

5.營造支持環境：對於營造支持的環境，學校必須體察社會脈動、了解家長需求、以學生為中心，校長的領導行政應積極支援教學，與家長社區溝通爭取支持，並能支持教師教學，營造精神層次的支持環境；另外在物質環境方面，校長能關心教學資源的合理分配，重視教學資源的運用與管理，提供豐富的教學資源，讓教師能無後顧之憂。

二、教師教學效能模式的內涵分析

探討教師教學效能模式的內涵，陳木金(1998)將國小教師教學效能分成六個向度來探討：教學自我效能訓練、系統呈現教材內容、多元有效教學技術、有效運用教學時間、建立和諧師生關係、營造良好的班級氣氛。張碧娟(1999)將教學效能歸納為五個層面：教學計畫準備、系統呈現教材、多元教學策略、善用教學評量、良好學習氣氛。簡玉琴(2001)將教師教學效能歸納為七個向度：教學計畫、教材內容、教學策略、教學時間、師生關係、班級氣氛、教學評量。沿著教師教學效能模式內涵的研究脈絡，本文歸納林惠煌(2003)的研究，探討教師教學效能模式內涵，並融合其多年來擔任校長教學領導工作之實務經驗體會，發展教師教學效能內涵領導之五個層面：1.教學計畫準備；2.系統呈現教材；3.靈活教學策略；4.善用評量方式；5.良好師生互動等。以下分別加以探討：

1.教學計畫準備：新課程實施後，教學型態與方式做了很大的改變，其中一項即是須於開學前完成教學計畫的擬訂，教師須依據課程綱要與教學目標訂定各領域教學計畫。故教師於開學前投入足夠的時間妥善準備教學、利用時間蒐集相關資料編擬學習單以豐富教學內容，並根據所選定的版本教材及學生的差異，擬訂教學及班級經營計畫，做好事前的教學準備，則學生的學習成效必能有所增進。

2.系統呈現教材：系統性的教學活動必須透過媒介傳達給學生才能達成教學的目標，而最重要的媒介之一則為教材。因此，教師若能在實際教學時，以學生的起點行為為基準，提供統整的課程概念，由簡入繁層次分明地呈現教材傳達教學內

陳木金、邱馨儀、張維倩、林惠煌(2013)：以學定教的校長教學領導模式，刊載於 2013 年 12 月 14 日國立台北教育大學舉辦 2013 兩岸三地校長學學術研討會—校長教學領導論文集(P.117-134)。

容，並能妥善地安排好教學活動的時間與程序，則學生必能習得完整的知識架構，故有系統地呈現教材，實為檢核教師教學效能的重要依據。

3.靈活教學策略：課程內容以領域呈現，強調與生活結合的統整課程，教師為引起學生的學習興趣及達成教學目標，教師應依照課程內容靈活教學策略，如可依課程需要改變教學型態、聘請具專長家長參與教學、將資訊融入各領域教學、會運用開放性問題促進學生進行深層或創意思考等。教師若能在實際教學時，配合教學單元與學生程度，靈活運用教學型態與方法，則必能增進教學效果，達成教學目標。

4.善用評量方式：評量是檢核老師的教學成效及評估學生的學習效果的重要指標之一，老師依評量結果重新檢討教學方式或作為補救教學的依據。而因應教學方式的多元化，評量也應朝向多元評量的方式來進行應依教學內容採行如觀察、實作、報告、表演…等多元評量方式。教師若能依學生的學習表現及教學內容，採用多元且適當的評量方式評量學生的學習成效，並依據評量結果，調整教學方式，則教師的教學效能及學生的學習成效必能與日俱進。

5.良好師生互動：良好的師生互動關係是教學成功的必要條件，教師若能做好情緒管理避免在課堂上出現情緒性的語言暴力、時常關心學生的生活情形與家庭狀況並適時提供協助；教學時能以幽默的氣氛帶動教室裡輕鬆愉快的學習氣氛、鼓勵學生主動提出問題並以包容的態度接受問題、以民主的方式給予學生自我表達和作決定的機會、能營造良好的班級氣氛積極關懷學生，則對教師的教學效能定有莫大的幫助。

三、校長教學領導與教師教學效能關係的實證研究分析

為進一步了解校長教學領導與教師教學效能得分情形的關係，本文分析林惠煌(2003)的研究資料，探討 557 位教師受試樣本調查從校長教學領導看教師教學效能，他們在校長教學領導的得分情形，以得分上、下 27% 為分界點，分成低、中、高三組，進行變異數分析；若各組差異達顯著，則再以 Scheffe 法進行事後比較，以了解在校長教學領導量表及其五個向度：「凝塑學校願景」、「提昇教師專業」、「確保教學品質」、「激勵學習成就」及「營造支持環境」得分之低、中、高三組在教師教學效能量表及其五個向度：「教學計畫準備」、「系統呈現教材」、「靈活教學策略」、「善用評量方式」及「良好師生互動」得分差異情形，進一步探究校長教學領導與教師教學效能之關係。分析本實證研究結果發現，整體而言，低中高三組校長教學領導與教師教學效能整體得分之變異數分析情形，F 值為 190.98，已達.001 顯著水準。因此，再以 Scheffe' 法事後比較發現：高分組得分的平均數優於低分組、中分組；中分組的得分平均數優於低分組。由表 1 的變異數分析摘要情形可以明顯的看到低中高三組於校長教學領導的得分，在教師教學效能五個向度上均有顯著差異存在。：1.教學計畫準備 (F=121.90, P<.001)；2.系統呈現教材 (F=113.69, P<.001)；3.靈活教學策略 (F=146.30, P<.001)；4.善用評量方式 (F=85.83, P<.001)；5.良好師生互動 (F=86.87, P<.001)，

陳木金、邱馨儀、張維倩、林惠煌(2013)：以學定教的校長教學領導模式，刊載於 2013 年 12 月 14 日國立台北教育大學舉辦 2013 兩岸三地校長學學術研討會—校長教學領導論文集(P.117-134).

為了更進一步了解各向度的差異情形，本研究再以 Scheffe' 法進行事後考驗得知，差異主要存在於「教學計畫準備」、「系統呈現教材」、「靈活教學策略」、「善用評量方式」及「良好師生互動」中。綜合而言，本研究結果可以看出高分組的在教學計畫準備、系統呈現教材、靈活教學策略、善用評量方式及良好師生互動的得分情形，均優於中分組、低分組；而中分組的在教學計畫準備、系統呈現教材、靈活教學策略、善用評量方式及良好師生互動的得分情形，也優於低分組。

表 1 校長教學領導低中高三組與教師教學效能各向度差異比較摘要表

向度	樣本	人數	平均數	標準差	F 值	差異比較
向度一 教學計畫準備	1 高分組	157	31.13	2.67	121.90***	1 > 2
	2 中分組	240	28.71	2.58		1 > 3
	3 低分組	160	26.39	2.91		2 > 3
向度二 系統呈現教材	1 高分組	157	18.73	1.50	113.69***	1 > 2
	2 中分組	240	17.24	1.60		1 > 3
	3 低分組	160	15.98	1.77		2 > 3
向度三 靈活教學策略	1 高分組	157	48.13	4.64	146.30***	1 > 2
	2 中分組	240	45.54	4.46		1 > 3
	3 低分組	160	39.17	4.99		2 > 3
向度四 善用評量方式	1 高分組	157	22.29	2.16	85.83***	1 > 2
	2 中分組	240	20.64	2.10		1 > 3
	3 低分組	160	19.11	2.26		2 > 3
向度五 良好師生互動	1 高分組	157	37.36	2.60	86.87***	1 > 2
	2 中分組	240	35.03	3.06		1 > 3
	3 低分組	160	32.80	3.53		2 > 3
整體 教師教學效能	1 高分組	157	157.66	10.67	190.98***	1 > 2
	2 中分組	240	145.15	10.69		1 > 3
	3 低分組	160	133.46	11.83		2 > 3

肆、從師傅校長訪談看以學定教校長教學領導模式

陳木金(2010)在師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用，依據國內外相

陳木金、邱馨儀、張維倩、林惠煌(2013)：以學定教的校長教學領導模式，刊載於 2013 年 12 月 14 日國立台北教育大學舉辦 2013 兩岸三地校長學學術研討會—校長教學領導論文集(P.117-134).

關文獻、實務經驗豐富之校長及主管教育行政機關等看法，統整歸納師傅校長經驗傳承的五大向度：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」及「生涯發展」。其在推動校務層面規劃了「體察同仁需求」、「掌握校務要項」、「研訂發展願景」、「研訂學習成效」、「擴充學校公關」、「扮演校長角色」六種經驗知識，經由師傅校長的支持幫助國小校長的學校領導與經營實務知識之訓練。徐崧璋(2013)依據推動校務的內涵，發展六個指標進行分析發現，在「4.師傅校長能幫助我結合課程計畫和校務發展的有效實踐，提升學生的學習能力」的師傅校長支持與國小校長校務經營效能的相關程度最高(詳見表 2 所示)。更進一步的分析，可以看出，這個推動校務的指標的權重落在「以學定教的校長教學領導模式」。因此，乃根據陳木金(2012)在建置國民小學師傅校長經驗傳承資訊網，我們訪談了三位校長年資都超過十年以上的師傅校長的觀點：1.從學生的學習成效看校長教學領導模式；2.從學生的學習意義看校長教學領導模式；3.從研訂學生成就指標看校長教學領導模式，歸納分析摘要做為「以學定教的校長教學領導模式」建構的參考。

一、從學生的學習成效看校長教學領導模式

第一位師傅校長歷任三所國民小學，校長年資十五年以上，專長在課程教學與校務經營，曾多次帶領學校團隊獲教學卓越績優。他認為學習成效就是我們辦學第一個要務，就是要讓我們的學生學得好、學得有所成。因此在我們的初任校長或是即將擔任校長的一個必備的觀念與重點程序就是：

1.深度理解課程目標：必須含納正式課程、潛在課程和特色課程

(1)課程目標確定，並要有所了解，那課程的目標就是佈頒的整個課程綱要，這是關於正式課程的部分，因此我們對教育部、教育局對課程的各項解釋、綱要、政策、走向與內容要非常的清楚與理解，以培養我們國家在這個教育體制下要培養的國民。

(2)要重視各項潛在課程的發展，而潛在課程的發展會涉及到整個學校文化脈絡的建構、我們社區文化的背景內容、未來我們整個社區的觀念與發展，這些潛在課程在學校的各種情境裡，人文社會都會慢慢有所昭顯，所以在這個部份需要多加理解。

(3)學校的特色課程，此學校基於在自然文化及產業上的需求，所產生的特殊人文風貌或產業的文化條件，因此我們要家以綜合與了解。

2.研訂學習成效：銜接主流課程、落實在地課程、回應社區家長的需求與期望

在研訂學習成效中，一定要非常了解社經的、社區的期望，社區的期望是我們在教育中成人世界期望兒童世界有不同的展現或對於未來的趨勢與變革，因此在社經文化的背景之下，我們必須了解整個社區對社區學童發展的各項期望，而在這些期望中有三點必須特別注意，透過這三點，我們才能夠完整建立社區的調查，理解孩子的學習成效是否能符合地區的期望。

(1)要能銜接主流課程，要理解國家的主流課程並充分的銜接。

(2)要落實在地課程，每個課程因時制宜、因地制宜而要有所不同。

陳木金、邱馨儀、張維倩、林惠煌(2013)：以學定教的校長教學領導模式，刊載於 2013 年 12 月 14 日國立台北教育大學舉辦 2013 兩岸三地校長學學術研討會—校長教學領導論文集(P.117-134).

(3)落實社區家長的需求與期望，這些期望是整個社區對未來發展的理解或追求的目標。

3.重視教師為學校最珍貴的資源：了解教師專長與素養，重視教師專業發展

(1)要充分了解老師的專長與素養，初任校長或是就任校長時必須了解所有老師的受訓專長與背景，透過他們的專長與背景指導出合適的孩子。

(2)組織一個讓老師的專長和專業可以表現的地方。

(3)對老師重新的組織與再造，希望透過我們的訓練，老師能有第二、第三專長，逐漸調整我們學校發展的方向、激發學生的學習特質。這個部分就必須建立在老師專長的持續跟老師的專長再造上面。

4.了解學生的特質與夢想：掌握孩子的興趣、塑造孩子的夢想

(1)要了解學生的特質與夢想，每個學生都有他的特別的特質，在各個社區學生皆會有異於其他社區的特質，要能夠符合孩子的特殊需求，並能夠因材施教。

(2)掌握孩子的興趣，孩子有興趣，學習動機強，學習能力也會提高。

(3)塑造孩子的夢想，讓孩子有動力往家長的夢想、課程的目標邁進，因此在這個部份就要特別重視教學策略的引導，並能夠多元性、開放性的給予孩子表現的舞台。

5.組織學習材料：提供適合的材料、放入正式的課程中

提供適合的材料才能讓孩子有所吸收、有所培養、有所發揮，因此在正式材料的組織要能含納部廳局的重要目標，將其放入正式的課程中。例如，學校自編課程的部分就要含納潛在課程和特色課程這兩項，讓孩子有所發揮，也能因此建立孩子與他人不同、獨特之處。

6.理解檢測孩子學習成效的規準：分析基本能力，重視孩子必須學到基本能力

理解檢測孩子學習成效的規準：要分析出一個基本能力，孩子必須學到基本能力，如此才能了解教學策略或學習策略是否有達到其效果。因此要分析出一個基本能力，孩子必須學到基本能力。其次，相關能力要能配合，讓孩子藉此部分延伸其不同之興趣。第三，培養孩子特殊的能力，而這些特殊能力也是建構特色課程之規準所在。在這樣的處理過程中，一位校長在研訂整個學習成效的時候需要有幾個方法供參考：

(1)對社區、老師、學生和教材要有探測調查的能力，所以需要有調查、統計的觀念。

(2)與社區人士、教師、學生會談，以建構各項檢測和學習成效的標準。

(3)在調查和會談等等過程中，能校正檢測的規準

(4)調整好規準後，要能組織基本的學習元素，來建置學習能力的標準範圍。

(5)透過實踐執行的方式，來了解整個學習建構的過程。

(6)以回饋探討來做各項的反省。

二、從學生的學習意義看校長教學領導模式

第二位師傅校長歷任三所國民小學，校長年資十五年以上，專長在課程教學與校

務經營，也曾多次帶領學校團隊獲教學卓越績優。他認為學校為什麼存在，學校的存在絕對不是為了你要當校長或你要當老師，學校的存在是有人需要學習。

1.理解學習的意義：學習到底要學甚麼？為什麼需要學習？

學校的存在是有人需要學習，學校的存在既然是為了學生的學習，那我們回頭思考：學習到底要學甚麼？為什麼需要學習？因為人類和其他動物有很大的不同，動物的學習直接靠身體傳授，所以他們的學習是沒有文字可言的，而人類的學習除了語言、表情和肢體動作外，還有文字的學習與傳授，學校是為了學習而存在，所以老師必須與時俱進且不斷學習，因為時代的不同，整個教育會受到國家政策、社會對教育的期望等影響，如果沒達到社會的期望，社會就會對整個教育界的同仁有所苛責，特別是針對校長。

2.了解家長的需求與期待：在多元的社會裡，要滿足孩子的學習需求

學生學習的意義，還會受到家長需求的影響，每一個家長對孩子的期望都不一樣，因此家長會希望在多元的社會裡，要滿足孩子的學習需求，在學校裡面，不管是校長或老師也好，要思考如何滿足家長的需求，而且要非常注重個別差異，像是採取個別化的學習方式，另外則是整個社區需求的影響。

3.熟知國家教育政策的重點：了解學生到底要學些什麼？

在國家既有的政策之下，要如何滿足孩子的學習需求，也就是他們到底要學些什麼？當然，這必須透過教師的專業素養及整個學校的氛圍，才能判定學生到底要學些什麼。而學習要花時間，對孩子來說，時間是不會回頭的，他只要今天沒學到，以後可能就 loss 掉了，因此我們要孩子學些什麼，一定要先擬訂好，決定要使用什麼方法讓孩子學習，在學習的過程中，也要注意引起學生的學習動機。

4.因應資訊科技時代的學習觀：借助 IT 這種數位工具來加速學習

現在是資訊科技的時代，但我們不是為了做 IT 教學而做 IT，而是要達到學習的效能，借助 IT 這種數位工具來加速學習，因此，我們的目的不只是做 IT 教學而已，而是要考量到學習的效能，我們要知道學生學到什麼程度，這就是學習的指標，我們每一年都要想辦法把學習指標往上提升。對於學生學習成效，有幾個方向可以提，第一，如果學習的是技能、知識，其實可以用量化的方式檢核成效，如果學習的是情意或態度，那就需要有觀察的機制和團隊合作的方法，觀察學生的學習情況。最後，我們為什麼要學習？就像人為什麼活在這個世界上？其實我們在有限的生涯裡，我們希望能過得更圓滿、更圓融，活得更快樂，而學習會讓孩子有成就感，讓他對這個世界充滿希望，讓老師也有成就感，也充滿著希望，更可以讓老師在教學領域中有尊嚴，但是要注意的是，這些絕對不是校長空有雄心壯志，就可以想做什麼就做什麼。

5.研訂學生的學習成效指標：考量到孩子目前的能力與未來的需求和發展

我們在研訂學習成效時，還是要考量到孩子們目前的能力與未來的需求和發展，學習是跟他整个人生、社會有關係，而校長只不過是一個導演，甚至於是一個編劇，把這些老師、家長、個人、社會以及國家的需求，全部融合起來，呈現

陳木金、邱馨儀、張維倩、林惠煌(2013)：以學定教的校長教學領導模式，刊載於 2013 年 12 月 14 日國立台北教育大學舉辦 2013 兩岸三地校長學學術研討會—校長教學領導論文集(P.117-134)。

在整個學習過程中，知識、技能的學習是否有效，很快就可以評鑑出來，但情意和態度的學習，可能要等到十年、二十年後，才會整個顯現出來，所以，校長在經營一所學校時，最需要的是培養人文的關懷、人文的情操，那才是校長該做的工作，校長在學校作為引導的角色是最重要的。

三、從研訂學生成就指標看校長教學領導模式

第三位師傅校長歷任二所國民小學，校長年資十年以上，專長在課程教學與校務經營，也曾多次帶領學校團隊獲教學卓越績優。他認為學生成就指標擬定的部分，是一個非常重要的部分、議題，譬如說，有的時候我們學校活動辦得很成功，但最後總是要反映在學生學習成就指標的部分。

1.了解我們學生成就指標的目標

第一個大項可以叫做「瞭解目標」，了解我們學生成就指標的目標，那我再分為三點，第一個瞭解目標的部分，是了解國家層級的部分在於學生學習的指標與目標，譬如說，我們在九年一貫課程實施的時候，有九年一貫課程的標準，最近有 12 年國教，有 12 年國教的學生學習成就的一個指標，那這一些課程的綱要或者是標準，在學校要擬定一個學生成就指標的時候，一定是要了解國家層級的這樣一個標準；在第一個大項中的第二小項，是了解縣市層級推行的重要政策，譬如說，我們台北市有所謂的「開放教育」，或者是說「學習共同體」，那新北市也有早期所說的「鄉土教育」，或「活化教學」，這個部份也會回饋在學生成就指標的擬定上；第三個部分就是要了解社區地方層級的資源，來回饋在學生成就的標準部分，譬如說，有些地區是山邊、海邊，或者是說漁村、茶鄉，那這樣子的一個家長期待或是社區的需求，跟我們學生成就指標的擬定是非常有關係，尤其在擬定所謂的特色課程或綜合課程的時候，這個部分如果不了解社區需求的部份時，等於是會很費力或者是效果不佳。

2.帶領組成團隊發展學生的成就指標

第二個大項，整個大項在了解目標之後，我們就會「組成團隊」，「組成團隊」的第一個部分就是在了解教師們的專長，讓老師們的專長有所發揮，那這個部分就是像剛剛邢校長所說「觀察同仁需求的方法」的部分，我們也了解他們的需求，也了解他們的專長；第二個部分，2-2 的部分就是建構分享的組織，那麼老師們的專長說實在是有限的，也隨著不同的時間有一些教學精進的部分，所以這樣的一個組織就像是花園的一個土壤，讓他有發揮的空間，有支援、支持的力量，這個部分才能夠長出鮮豔的花朵；第三個部分就是延伸教師的專長再建構，或許原有專長的夥伴不見得有這麼多，或者是我們今天要討論學生成就部分是一個新的議題，或者是新的概念，這個時候我們就要引進外在的資源，來做老師的專長再建構或是再成長的部分，所以我剛剛說的是團隊的部分。

3.讓學校各項活動回歸本質到學生的成就指標

第三個大項就是「回歸本質」，因為我們要擬定學生成就指標的部分，是回到孩子的身上，但孩子的本質我也把她分為三點，第一個是培養孩子的基本能力，這個基本能力比較符合國家層級的標準，譬如說，我們語文、數學.....等等，這些學科領域的基本能力部分；第二個是培養孩子做人做事的基本態度，比較像是情意的部分，這個部分也是在學生成就指標一個重要的項目；第三個是培養孩子創意或者是夢想的部分，這個部分對未來的孩子發展，相對來說是非常的重要，以前來講可能注重培養孩子的基本能力或者是負責的態度，但是未來的世界或者是未來的發展，培養孩子的創意跟夢想，這個部分也是非常重要的。

4.建構回饋機制來執行考核學生的成就指標

最後第四個大項，就是「執行考核」的部分，我們當然會擬定這樣子的一個計劃，我們也了解了，也做專長的訓練了，也知道孩子的所需求的，那我們就要開始試行我們的計畫跟策略；那試行的時候我們當然可以做我們不同的年級、不同的領域，或者是不同的學年來做試行，那最重要的部分就是在試行完以後，來做個檢討、分析，這個部分來說就是相當重要；再來就是回饋機制的部分，我們可能再回來檢討我們的指標是不是不夠清楚，我們老師的專長是否不夠精進，或者是我們回到孩子的身上，我們沒有完全符合孩子的需求？所以總共四個大項，每個大項有三個小項來作為學生成就的指標，作為擬定的方向，謝謝大家。

表 2 師傅校長支持與國小校長校務經營效能的相關分析摘要表

向度	題號及指標內容	相關係數
推動校務	1.師傅校長能幫助我了解體察全校同仁需求的方法	.766
	2.師傅校長能幫助我活用掌握年度校務要領的方法	.778
	3.師傅校長能幫助我根據學校現況研訂學校發展計畫的策略	.755
	4.師傅校長能幫助我結合課程計畫和校務發展的有效實踐，提升學生的學習能力	.824
	5.師傅校長能幫助我掌握擴充學校公共關係的策略	.636
	6.師傅校長能幫助我活用扮演校長角色特質的方法	.760

伍、結語

整體而言，本文歸納學者專家們對於「以學定教」的教學領導模式研究與看法，本文從：1.校長教學領導模式的研究文獻探討，解析建構「以學定教」校長教學領導模式的論述基礎。2.校長教學領導看教師教學效能的實證研究，提供建構「以學定教」校長教學領導模式的實證支持。3.從三位師傅校長的訪談看以學定教校長教學領導模式等三方面來論述，探討以學定教的校長教學領導模式建構，及探討校長之教學領導的核心任務。

首先，本文對於張維倩(2004)的研究，進行探討分析：1.Bossert, Dwyer, Rowan&Lee 的教學領導模式；2.Snyder 的教學領導模式；3.Hallinger 和 Murphy 的教學領導模式；4.Murphy 的教學領導模式等四種模式，解析建構「以學定教」校長教學領導模式的論述基礎。

其次，為進一步了解校長教學領導與教師教學效能得分情形的關係，本文分析林惠煌(2003)的研究資料，探討 557 位教師受試樣本調查從校長教學領導看教師教學效能，他們在校長教學領導的得分情形，以得分上、下 27% 為分界點，分成低、中、高三組，進行變異數分析，高分組得分的平均數優於低分組、中分組；中分組的得分平均數優於低分組，提供建構「以學定教」校長教學領導模式的實證分析。

第三，根據陳木金(2012)在建置國民小學師傅校長經驗傳承資訊網，我們訪談了三位校長年資都超過十年以上的師傅校長的觀點：1.從學生的學習成效看校長教學領導模式；2.從學生的學習意義看校長教學領導模式；3.從研訂學生成就指標看校長教學領導模式，歸納分析訪談摘要做為「以學定教的校長教學領導模式」建構的參考。

綜合而言，本文歸納學者專家們對於「以學定教」的教學領導模式的研究與看法，以學定教的教學領導是校長為提昇教師教學效能，經由凝塑學校願景、提昇教師專業、確保教學品質、激勵學習成就及營造支持環境等積極的領導作為，直接或間接的主導、參與學校有關課程與教學活動的各項措施，進而提昇教學品質與學習成果，達成教育的目標的有效學校經營策略，值得校長們推動教學領導與實施的參考。

陸、參考文獻

- 王有煌（2003）。彰化縣校教學領導行為與教師專業成長關係之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投。
- 王宗平（2003）。國小校長教學領導對初任教師專業成長影響之個案研究。國立

陳木金、邱馨儀、張維倩、林惠煌(2013)：以學定教的校長教學領導模式，刊載於 2013 年 12 月 14 日國立台北教育大學舉辦 2013 兩岸三地校長學學術研討會—校長教學領導論文集(P.117-134)。

臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

李安明（1997）。我國國小校長教學領導之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告（報告編號：NSC 86-2413-H-134-006），未出版。

林明地（2000）。校長教學領導實際——一所國小的參與觀察。*教育研究集刊*，**1**(44)，143-172。

林惠煌（2003）。台北縣國民小學校長教學領導與教師教學效能關係之研究。國立台北教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

徐崧璋（2013）。國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之關係研究。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北。

張碧娟（1999）。國民中學校長教學領導、學校教學氣氛與教師教學效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北。

張維倩（2004）。幼托園所主管教學領導行為與教師教學效能關係之研究。國立政治大學幼兒教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

張德銳（2001）。*教育行政研究*。臺北：五南圖書。

趙廣林（1996）。國民小學校長教學領導之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。

謝建成（2001）。臺北縣國民小學校長教學領導與教師專業成長之調查研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

陳木金（1998）。國民小學教師教學效能評鑑指標建構之研究。*藝術學報*，**61**，221-253。

陳木金（2010）。師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用，載於 2010.06.19. 台北市立教育大學舉辦「2010 新紀元的教育行政發展學術研討會」論文集 (p.573~584)。

陳木金（2012）。建置我國師傅校長經驗傳承資訊網之研究Ⅲ。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告（報告編號：NSC 100-2410-H-004-048），未出版。

楊振昇(1999)。我國國小校長從事教學領導概況困境及其因應策略之分析研究。*暨大學報*，**3**(1)，183-236。

簡玉琴（2002）。桃園縣國民小學教師自我效能與教學效能關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, **18**(3), 34-64.

Collins, C. R. (1987). Teacher and principal perception of the effect of principal's engagement in selected instructional leadership functions on student achievement. [CD-ROM]. Abstracts from: ProQuest File: Dissertation Abstracts Item: AAC8801139)

Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, **45**(1), 54-61.

Johnston, J. K. (1993). *Three case studies of elementary school principals identified as instructional leaders*. [CD-ROM]. Abstracts from: ProQuest File: Dissertation Abstracts Item: AAC 9237664.

Krug, F. S. (1986). *The relationship between the instructional management behavior*

陳木金、邱馨儀、張維倩、林惠煌(2013)：以學定教的校長教學領導模式，刊載於 2013 年 12 月 14 日國立台北教育大學舉辦 2013 兩岸三地校長學學術研討會—校長教學領導論文集(P.117-134).

- of elementary school principals and student achievement*. [CD-ROM]. Abstracts from: ProQuest File: Dissertation Abstracts Item: AAT 8629346.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Education Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Larry, L (1995). *Can Instructional Leaders Be Facilitative Leaders?* ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 381893)
- Larry, L (2003). *Developing Instructional Leaders*. Retrieved from <http://www.ericdigests.org/2003-2/leaders.html>
- Larsen, T. J. (1987). *Identification of instructional leadership behaviors and the impact of their implementation on academic achievement*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED281286)
- Litchfield, D. (1996). If you want me to be an instructional leader, just tell me what an instructional leader does. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 202-205.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Moorthy, D. (1992). The Canadian Principal of the “90s Manager or Instructional Leader? Or Both?” *Education Canada*, 32(2), 8-11. [CD-ROM]. Abstracts from: ProQuest File: Dissertation Abstracts Item: 9535864.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. In, P. W. Thurston & L. S. Lotto (Eds), *Advances in educational administration*, (vol. 1, Part B: Changing Perspectives on the School, pp.163-200). London: JAI Press.
- Shipman, N. (2001). *Professional Licensure of School Leaders: Standards Based Development and Assessment of School Leadership Performance (S4-6)*. International Conference of School Leader Preparation, Licensure / Certification, Selection, Evaluation, and Professional Development, 185-199, Taipei.
- Smith, W. F., & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Snyder, K. J. (1983). Instructional leadership for productive schools. *Educational leadership*, 40(5), 32-37.
- Springer, S. J. (1996). *Teacher perceptions of principal behavior related to student achievement*. [CD-ROM]. Abstract From: ProQuest File: Dissertation Abstracts Item: AAC9700419.